

4 La governance e il coordinamento delle reti

Anna Comacchio

NOIS - Dipartimento di Management, Università Ca' Foscari Venezia, Italia

Abstract The network of firms is a lever to increase bargaining power, to facilitate entry into a new market or process and product innovation. These results can be achieved if the collaboration between the partners is well organised during the life cycle of the network. Therefore, a network between organisations should be well supported by a set of effective and efficient coordination mechanisms. The chapter will analyse which co-ordination mechanisms the networks may choose, which are the most implemented and what are their strengths and weaknesses.

Keywords Organisation. Governance. Clan. Coordination mechanisms. Relations.

Sommario 1 Introduzione. – 2 I meccanismi di coordinamento a cui può ricorrere una rete. – 3 Le scelte organizzative delle reti in merito al coordinamento. – 3.1 Il controllo dei confini delle reti e il ruolo delle relazioni. – 3.2 Il coordinamento mediante allocazione del potere decisionale, pianificazione e standardizzazione. – 3.3 Il coordinamento relazionale. – 4 Conclusioni.

1 Introduzione

L'analisi di questo capitolo verte sui meccanismi organizzativi che le reti di imprese utilizzano per favorire il coordinamento delle decisioni e delle attività dei partner al fine di favorire una efficace ed efficiente collaborazione.

I risultati verranno analizzati considerando i dati delle rilevazioni del 2019 e alla luce del fatto che la survey è stata somministrata dopo un anno di lockdown e a cavallo di un periodo di contrazione dell'economia italiana e internazionale; pertanto, la discussione dei risultati dell'indagine terrà in considerazione che le scelte delle reti devono garantire un fit interno, ossia una coerenza tra le scelte dei partner per un collaborazione stabile e affidabile, ma anche un fit esterno verso un contesto di riferimento ad elevata ambiguità e incertezza.

2 I meccanismi di coordinamento a cui può ricorrere una rete

Il contratto di rete favorisce la definizione dei rispettivi diritti e doveri dei partner, ma ha una natura necessariamente incompleta, ossia non è in grado di predefinire attività e ruoli reciproci a fronte di una evoluzione nel tempo degli obiettivi, del contesto o di altri elementi che possono incidere in positivo o in negativo sulla collaborazione della rete. Per dare operatività alla rete è quindi necessario attivare un set di strumenti di coordinamento tra partner che possa favorire decisioni allineate e azioni convergenti a supporto della collaborazione nella rete, e in ultima istanza il conseguimento dell'obiettivo che ogni impresa si prefigge nell'aderire alla rete.

Nelle forme meta-organizzative, come le reti di imprese, una prima decisione relativa al coordinamento tra entità legalmente autonome, è la scelta relativa alla permeabilità o controllo dei confini della rete (Gulati, Puranam, Tushman 2012). Per controllo dei confini della rete si intende il sistema di regole che riguardano l'entrata e uscita dei partner dalla rete e quindi ne definisce la dimensione, in base alla numerosità dei partner ammessi alla rete, e la sua composizione, in base a criteri che possono essere definiti per la loro ammissione. Inoltre, il controllo dei confini può riguardare anche l'uscita dalla rete, attraverso regole di esclusione o di recesso. La scelta su come controllare i confini della rete, spesso definita alla nascita della stessa, si accompagna ad altre soluzioni organizzative per una collaborazione efficace ed efficiente, che rientrano in quattro tipologie di meccanismi di coordinamento (Albers, Wohlgezogen, Zajac 2016; Dagnino et al. 2015; Grandori, Soda 1995; Lumineau, Oliveira 2018; Srikanth, Puranam 2014; Parmigiani, Rivera-Santos 2011).

Anzitutto, una scelta riguarda come il potere decisionale viene distribuito tra i partner, se in modo accentrato e gerarchico, oppure ricorrendo a modelli di decisione più distribuiti e congiunti (Gulati, Puranam, Tushman 2012). I contratti di rete presentano alternative che possono anche essere combinate tra loro, l'organo comune e la nomina di un presidente risponde a una scelta di accentramento gerarchi-

co, mentre la previsione di una assemblea favorisce un processo decisionale distribuito.

La rete può inoltre ricorrere a sistemi di pianificazione e controllo, come un piano operativo di rete, che favorisce la formalizzazione degli obiettivi e di conseguenza la distribuzione delle responsabilità tra membri della rete. Attraverso i sistemi di pianificazione possono essere definite le principali attività congiunte, la loro tempistica e può essere decisa l'eventuale allocazione di risorse, preconditione anche per il monitoraggio dell'andamento della performance della rete.

Una rete, soprattutto quando la scala tende a crescere e con essa la complessità di gestione, necessita di prevedibilità e può rafforzare i precedenti meccanismi ricorrendo a un terzo tipo di soluzioni relativi alla standardizzazione delle attività della rete. La standardizzazione consente di regolare in anticipo l'operato dei membri, e ciò può essere garantito dalla condivisione di alcune regole ad avvio della rete, ma può anche essere rafforzato mediante la creazione di un ruolo o un ufficio congiunto, ad esempio un responsabile o un ufficio che si occupi di marketing o di produzione, ai quali è deputata la definizione di obiettivi, regole e sistemi di controllo per determinate attività congiunte. La creazione di procedure comuni o di ruoli o uffici congiunti consente di coordinare e supportare l'operato dei membri verso l'interno e di garantire verso l'esterno (clienti, fornitori, banche) che vi sia un punto di riferimento unico per l'intera rete e una gestione omogenea e coerente di specifiche attività.

L'apertura di una comunicazione diretta tra imprese e individui fa parte del quarto tipo di meccanismi di coordinamento, ossia i meccanismi relazionali. Le relazioni interpersonali tra partner individuali, soprattutto se questi si conoscono prima della formazione della rete, è un canale di comunicazione efficace, flessibile e con costi limitati. Se la rete vuole ricorrere a strumenti di coordinamento relazionale più sofisticati, può optare per due tipi di soluzione. Anzitutto, può ricorrere al manager di rete, che svolge un ruolo di integrazione, volto a facilitare i processi decisionali e di coordinamento nell'ambito della rete. Un diverso meccanismo, in quanto ha natura collegiale e non individuale (come il manager di rete), è la costituzione di team o task force, che può essere particolarmente efficace quando è necessario il coordinamento di progetti di innovazione congiunta tra imprese retiste. Le reti possono anche ricorrere a un sostituto funzionale ai meccanismi relazionali, che può diventare anche un efficace complemento a riunioni, manager di rete o team, ossia possono far leva sulla tecnologia digitale, stoccando e condividendo informazioni mediante piattaforme e sistemi integrati di gestione delle informazioni. Nei prossimi paragrafi analizzeremo le scelte delle reti intervistate in merito a queste diverse soluzioni organizzative per il coordinamento.

3 Le scelte organizzative delle reti in merito al coordinamento

3.1 Il controllo dei confini delle reti e il ruolo delle relazioni

La prima scelta delle reti in relazione al coordinamento tra partner riguarda il controllo dei confini della rete. Le reti intervistate, in larga maggioranza (62%), scelgono di controllare la selezione dei membri della rete mediante regole di adesione, sulla base di criteri specifici (es. contributo economico, livelli qualitativi, livelli dimensionali, categoria di attività, certificazioni ecc.). Inoltre, anche se in percentuale minore, oltre la metà delle reti (54%) si è data anche delle clausole per un eventuale recesso o esclusione.

D'altro lato, un terzo del campione opta per una soluzione più informale e non si dota di un regolamento per controllare i confini della rete, sia riguardo alle adesioni (36%), sia relativamente a esclusioni o recessi (29%).

Questo dato può essere interpretato alla luce dei risultati relativi alle modalità di nascita delle reti, che confermano quanto già rilevato nella survey del 2019 (Comacchio 2019). Come nella rilevazione precedente, la maggioranza delle reti risulta aver origine da relazioni già in essere tra partner prima della costituzione della rete. Infatti, le reti dichiarano in elevata percentuale (il 78% delle reti ha dato a questa modalità un punteggio da 3 a 5 su scala da 1-Per nulla d'accordo a 5-Molto d'accordo) che la rete è nata mediante la formalizzazione di relazioni informali pre-esistenti o guidata dalla volontà di pochi membri che hanno avviato un processo di contatto e selezione dei potenziali partner (il 64% delle reti ha dato a questa modalità un punteggio da 3 a 5). Nella creazione delle reti risulta marginale il ruolo di facilitatore che potrebbero avere sia associazioni di categoria che la pubblica amministrazione, mentre, sebbene in misura limitata, alcune reti hanno segnalato che l'operato di un professionista (commercialista, avvocato ecc.) ha facilitato il contatto tra partner (il 38% delle reti ha dato a questa modalità un punteggio da 3 a 5). I dati indicano pertanto una nascita basata su relazioni personali già esistenti, dirette o mediate, principalmente tra membri della rete.

L'origine delle reti caratterizzata da una natura informale e relazionale rappresenta un tratto distintivo che può aiutare a comprendere le scelte sul controllo dei confini della rete. La presenza di un terzo di reti senza clausole formali di entrata e uscita si può spiegare alla luce delle modalità di genesi, basate sulla conoscenza reciproca e su un rapporto fiduciario interpersonale tra le parti, che sostituisce un regolamento formale sulla membership.

Anche nel caso delle reti che hanno invece optato per un regolamento sia sull'entrata che sull'uscita dalla rete, la genesi relazionale delle reti induce a ipotizzare che la funzione di tali regolamenti sem-

bra finalizzata a offrire garanzie di stabilità a chi è già parte della rete al momento della costituzione, piuttosto che a regolare frequenti ingressi o uscite. Questa ipotesi sembra confermata dalle risposte alla domanda del questionario riguardante il turnover della rete dalla sua nascita. A questa domanda il 79% risponde che dalla rete non sono usciti membri presenti al suo avvio e il 75% risponde che non sono entrati nuovi membri. Anche tra le poche reti (19%) che risponde che ci sono state nuove entrate o uscite, il numero di partner entrati o usciti è molto basso (da 1 a 3 nel 59% di questi casi).

In sintesi, si può individuare in gran parte delle reti un processo di nascita e definizione dei confini basato sulla conoscenza personale, sulla vicinanza di interessi e di intenti e garantito dalla fiducia reciproca. Una forma di governance dei rapporti collaborativi assimilabile, quindi, al clan o gruppo (Ouchi 1980), che si presenta ove la conoscenza reciproca è di lunga data e la dimensione della rete è contenuta (la dimensione media delle reti del campione è di 8 membri), due fattori che consentono l'interazione diretta e la reciproca osservabilità, di conseguenza un minor rischio di asimmetria informativa e di conflitti di interesse.

Nei prossimi paragrafi vedremo se questo tipo di governance basato su forme di collaborazione di gruppo, più che di tipo gerarchico o di mercato, svolge anche una funzione sostitutiva di meccanismi di coordinamento formali utili per organizzare il lavoro delle reti.

3.2 Il coordinamento mediante allocazione del potere decisionale, pianificazione e standardizzazione

La ricerca ha approfondito l'analisi dei meccanismi di coordinamento adottati dalle reti a partire dall'adozione degli organi di governo della rete, come il presidente, l'organo comune e l'assemblea, che costituiscono una scelta in merito all'allocazione del potere decisionale.

Considerando che le reti oggetto (per le quali l'organo comune è obbligatorio) sono il 3% del campione, per la quasi totalità delle reti analizzate il ricorso all'organo comune è facoltativo, e le reti che hanno scelto di dotarsi di un organo comune sono il 59% del totale. La stessa percentuale si registra per le reti che fanno ricorso anche a un presidente e, in percentuale leggermente superiore (63%), le reti scelgono di dotarsi anche di un'assemblea dei partecipanti.

In altre parole, in due terzi delle reti, il livello di accentramento decisionale garantito da un presidente, supportato da un organo comune, viene bilanciato da un processo decisionale e di coordinamento più diretto e collegiale favorito dall'assemblea dei partecipanti.

Questi dati tendono a confermare i risultati del 2019 (Comacchio 2019). Le reti mantengono una infrastruttura organizzativa che alloca in modo stabile nel tempo il potere decisionale tra presidente, organo comune e assemblea. Mediante questo tipo di scelta bilanciata,

presente in due terzi del campione, si fa leva sia sui vantaggi dell'accentramento decisionale, ossia chiarezza di responsabilità e rapidità di risposta strategica a problemi non complessi (garantiti da presidente e organo comune), sia sui benefici del decentramento, ossia la condivisione collegiale degli obiettivi e il mantenimento di canali di comunicazione diretta (garantito dall'assemblea). Un terzo, viceversa, opta per una gestione e un coordinamento non istituzionalizzato e basato su rapporti informali.

Si è poi analizzato il ricorso ai meccanismi di coordinamento della pianificazione e della standardizzazione, anche per verificare se venisse confermata la proporzione dei due terzi del campione che tende a far ricorso agli organi di governo o se rispetto a scelte più strutturate aumentasse la percentuale di reti che preferisce utilizzare i rapporti informali.

Un primo dato riguarda la presenza di un piano operativo di tre anni e il suo aggiornamento periodico, questo non sembra trovare particolare diffusione nelle risposte del campione, infatti, l'affermazione che esiste un piano e viene aggiornato periodicamente è stato valutato su una scala da 1-Poco d'accordo a 5-Molto d'accordo, con un punteggio inferiore a 3: rispettivamente presenza 2,63 e aggiornamento del piano 2,42, il che suggerisce una limitata adesione a questo tipo di strumento da parte della maggior parte delle reti.

Come si è visto nel paragrafo precedente, pianificazione e standardizzazione possono essere applicate mediante il ricorso a ruoli o uffici congiunti. I dati che emergono segnalano la presenza di alcune di queste scelte, ma con una percentuale del campione decisamente inferiore ai due terzi delle reti che optano per organo comune, presidente e assemblea.

Il 44% delle reti fa uso di una segreteria amministrativa, scelta che garantisce condizioni di pianificazione e controllo degli obiettivi sotto il profilo economico-finanziario e la standardizzazione delle procedure contabili-amministrative della rete. Questo dato va interpretato non solo alla luce dei benefici di una migliore accountability della rete, ma può essere collegato alla risposta data dalle reti in merito a quali siano i principali obiettivi della costituzione a rete **[tab. 1]**.

I due obiettivi che le reti indicano con maggior frequenza sono collegati alla volontà di sfruttare l'effetto reputazionale e di scala della rete. Infatti, una elevata percentuale (65%) dichiara che la costituzione della rete risponde all'obiettivo di aumentare il potere contrattuale delle imprese (risposta con la maggior frequenza), a questo obiettivo si aggiunge, sebbene in percentuale minore, la partecipazione a bandi e appalti (23%).

Un terzo delle reti si dota di un ufficio di comunicazione (32%) e un quarto fa ricorso a un ufficio o agente commerciale (25%); questa scelta sembra essere coerente con altri due obiettivi selezionati dalle reti, relativi ad attività commerciali congiunte: attività di marketing congiunto (21%) e creazione di un brand di rete (17%).

In percentuale minore, ma ancora significativa (22%), si ricorre a un responsabile di produzione, sfruttando il potere negoziale della rete per il reperimento di risorse a costi minori in coerenza con altri due obiettivi indicati dalle reti: condivisione acquisti/forniture/tecnologie (20%) e riduzione dei costi di produzione (17%).

In sintesi, tra le reti intervistate non risultano particolarmente diffusi strumenti di pianificazione e standardizzazione, e la percentuale che ricorre a strumenti che richiedono un certo investimento di risorse, si riduce decisamente rispetto ai due terzi che scelgono di adottare gli organi di governo istituzionali (organo comune, presidente e assemblea).

Questi risultati, uniti a quelli sul controllo dei confini delle reti, sembrano segnalare come le reti, al di là della scelta di dotarsi di un assetto decisionale istituzionale, propendano in modo relativamente diffuso per forme light di organizzazione e coordinamento. Questa scelta, che sembra rispecchiare la natura fortemente relazionale e informale della partnership, può essere stata rafforzata anche dalla incertezza di contesto, determinata dal COVID, e dall'esigenza di gestire la rete con soluzioni a basso costo e alta flessibilità.

Tabella 1 Meccanismi di coordinamento adottati dalle reti

La rete prevede le seguenti strutture/figure organizzative/funzionali/strumenti di organizzazione del lavoro?	Sì, creata ad-hoc/assunte per/da la rete		Sì, presente in una delle imprese retiste e messa a servizio della rete		No, non la prevedeva		Totale sì
	N	%*	N	%	N	%	%
Organo comune	77	32,0	65	27,0	94	39,0	58,9
Presidente	61	25,3	81	33,6	94	39,0	58,9
Assemblea dei partecipanti	75	31,1	77	32,0	84	34,9	63,1
Manager di rete	17	7,1	36	14,9	183	75,9	22,0
Segreteria/ ufficio amministrativo	14	5,8	91	37,8	131	54,4	43,6
Ufficio comunicazione	15	6,2	62	25,7	159	66,0	32,0
Ufficio / agente commerciale	9	3,7	50	20,7	177	73,4	24,5
Responsabile della produzione	8	3,3	45	18,7	183	75,9	22,0
Distacco/ Codatorialità/ Altri (es. Staff Leasing)	28	11,6	47	19,5	161	66,8	31,1

* % su totale rispondenti 241

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

3.3 Il coordinamento relazionale

Come si è visto nei precedenti paragrafi la conoscenza reciproca di lunga data, che favorisce la nascita di una elevata percentuale di reti, facilita una governance basata sul gruppo, con limitato uso di meccanismi di pianificazione e standardizzazione.

L'analisi ha voluto, di conseguenza, approfondire quale tipo di meccanismi di coordinamento relazionale siano adottati dalle reti, a partire dalla forma più semplice che si basa su comunicazioni dirette tra partner, anche di tipo informale.

I dati della survey confermano l'esistenza di meccanismi di questo tipo [tab. 2]. Anzitutto si nota la prevalenza, nel campione sotto indagine, di una valutazione positiva sulla collaborazione all'interno della rete. In gran parte le reti concordano sul fatto che i retisti si sono comportati bene (punteggio medio pari a 3,69 su una scala 1-5) e negano la presenza di situazioni di disaccordo tra retisti, dando un punteggio basso sulle situazioni di disaccordo (1,41). Questi dati confermano la presenza di un rapporto fiduciario tra i partner che sottende un coordinamento informale. Infatti, con un punteggio maggiore di 3 (su scala 1-Poco d'accordo; 5-Molto d'accordo), le reti segnalano un buon grado di accordo con l'affermazione del questionario «la relazione tra partner è di lunga data (oltre 5 anni)».

Per quanto riguarda il grado di formalità o informalità degli accordi tra partner, emerge una maggiore significatività degli accordi informali (3,02) su quelli formali (2,98). Sebbene non vi sia una grande differenza tra i due dati, la maggiore valenza del coordinamento informale, rispetto a quello formale, viene confermata dal fatto che l'affermazione «Le relazioni hanno dato vita a strutture organizzative formali congiunte dedicate (organo comune, team, task force, comitati ecc.)» ottiene un punteggio relativamente basso (2,14).

Vi è accordo sul fatto che i partner condividano conoscenze operative e tecniche (3,13). Tali informazioni sembrano essere scambiate attraverso un ricorso frequente a incontri e interazioni, adottato da un terzo del campione: infatti il 13,7% risponde di incontrarsi una volta alla settimana o più di frequente, e un 17,4 % indica più volte al mese [tab. 3]. Se a questo 31% si unisce il 20,7 % che ha riunioni di tipo mensile o bimestrale, si nota che metà del campione attiva canali di comunicazione congiunta con una frequenza almeno bimestrale.

D'altro lato, un quarto (25%) si incontra due o tre volte all'anno e il 21% una volta all'anno o anche meno frequentemente.

Tabella 2 Meccanismi di coordinamento relazionale

Rispetto alla gestione delle relazioni tra i membri della rete, indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni	Punteggio da 1-Poco d'accordo a 5-Molto d'accordo
I retisti si sono sempre comportati correttamente durante le negoziazioni	3,69
Nel complesso, le attività della rete sono ben coordinate	3,58
La relazione tra i partner è di lunga data (oltre i 5 anni)	3,23
Le relazioni hanno richiesto la condivisione di conoscenze tecniche ed operative comuni	3,13
La gestione della relazione si basa su rapporti informali (ad es., accordi verbali tra imprese)	3,02
La gestione della relazione si basa su rapporti formali (ad es. contratti/accordi tra i membri della rete)	2,98
Il piano operativo della Rete è di medio/lungo termine (oltre 3 anni)	2,63
Il piano operativo della Rete viene aggiornato periodicamente	2,42
Le relazioni hanno dato vita a strutture organizzative formali congiunte dedicate (organo comune, team, task force, comitati ecc.)	2,14
Vi sono state spesso situazioni di significativo disaccordo tra i retisti	1,41

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Tabella 3 Frequenza degli incontri tra retisti

Con quale frequenza si verificano incontri/interazioni tra i retisti (non necessariamente interazioni tra tutti i membri, ma si considerino anche scambi tra sottogruppi)	N.	%
Una volta alla settimana o più frequentemente	33	13,7
Più volte al mese	42	17,4
Mensile o bimestrale	50	20,7
Due o tre volte all'anno	60	24,9
Una volta all'anno o meno frequentemente	51	21,2
Non risponde	5	2,1
Totale	241	100,0

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

Alla domanda se esista un sostituto funzionale alle riunioni, ossia se esista una piattaforma informativa comune alle imprese retiste per la condivisione delle informazioni, il 77% indica che non esiste, mentre solo un 21% fornisce una risposta affermativa. Con la stessa elevata percentuale (77%) le reti rispondono di non ricorrere a un metodo di gestione di dati integrato per l'intera rete, contro un 21% che rispon-

de affermativamente. Le reti che fanno comunque ricorso a una piattaforma e a un sistema di gestione dati integrato, ne danno una valutazione positiva, di strumento a valore aggiunto per la rete, e non ne vedono particolari rischi connessi alla correttezza del dato, alla privacy o a problemi di fiducia reciproca.

Un meccanismo di coordinamento relazionale sofisticato a cui le reti possono ricorrere è il manager di rete, che svolge un ruolo di integrazione a favore di tutte le imprese retiste. Questa soluzione ad hoc è tuttavia presente in un numero limitato di reti, pari al 22% del campione. Volendo analizzare quale sia il tipo di rete che più ricorre a tale soluzione, i dati della survey indicano che il manager di rete è presente in percentuale maggiore tra le reti orizzontali: lo adotta il 26% delle reti che sviluppano accordi con partner di altre filiere, rispetto al 20% di quelle verticali che si basano su accordi con clienti e fornitori all'interno della stessa filiera produttiva e infine ha una limitata presenza del 14% nelle reti miste. Per quanto riguarda il ricorso al manager di rete in funzione di progetti di innovazione, i dati indicano che nelle reti che hanno come obiettivo lo sviluppo di nuovi prodotti, il manager di rete è presente nel 24% contro il 19% di quelle che innovano tecnologie di processo.

Un'ulteriore conferma che i meccanismi relazionali sono quelli a cui le imprese fanno maggiormente ricorso è data dal basso accordo con l'affermazione «La rete nel tempo si è dotata di nuovi meccanismi di governance (manager di rete, uffici condivisi ecc.)», viceversa emerge accordo con le affermazioni che attestano il ricorso ad accordi verbali e informali a fronte di un incremento delle attività congiunte e quindi della frequenza delle interazioni [tab. 4].

Tabella 4 Evoluzione delle relazioni tra partner

Indichi quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni:	Punteggio da 1-Poco d'accordo a 5-Molto d'accordo
Nel tempo sono aumentati gli accordi verbali/informali tra le imprese retiste	2,51
La rete nel tempo ha aumentato il numero di attività (o obiettivi) svolte congiuntamente	2,33
Le imprese retiste, nel tempo, hanno aumentato la frequenza dei loro incontri	2,16
La rete nel tempo si è dotata di nuovi accordi formali/contratti tra i membri della rete	1,84
La rete nel tempo si è dotata di nuovi meccanismi di governance (manager di rete, uffici condivisi ecc.)	1,51

Fonte: Indagine Osservatorio Nazionale sulle Reti d'Impresa 2021

4 Conclusioni

In questo capitolo sono state analizzate le scelte delle reti d'impresa relativamente al coordinamento dei partner, a supporto della collaborazione di rete e degli obiettivi di ciascun retista.

In apertura sono stati individuati gli strumenti di coordinamento a cui possono fare ricorso le reti: controllo dei confini delle reti, allocazione del potere decisionale in forma gerarchica o distribuita, strumenti di pianificazione e controllo e di standardizzazione delle procedure, e meccanismi di tipo relazionale, a partire dalla relazione diretta, per passare al ricorso al manager di rete e alla costituzione di team, e infine strumenti digitali di condivisione dati.

L'analisi delle risposte delle 241 reti che hanno partecipato alla survey, ci restituisce un sistema di scelte organizzative non omogeneo, ma comunque caratterizzato da alcuni elementi trasversali.

Le reti analizzate nascono e successivamente collaborano basandosi sulla conoscenza reciproca di lunga data, presente prima della nascita della rete, che viene consolidata nel tempo dopo la costituzione in rete e favorisce le relazioni tra i partner. Quindi in maggioranza si tratta di reti con un buon grado di connettività o *closure*, che si dotano, nella maggior parte dei casi, di organi di governo che garantiscono un assetto decisionale stabile.

Una contenuta dimensione media delle reti, unitamente alla conoscenza reciproca, alimenta un rapporto fiduciario tra i partner e consente di gestire la collaborazione mediante un assetto organizzativo snello, flessibile, basato prevalentemente su meccanismi di tipo relazionale e informale. In sintesi, si può affermare che le reti analizzate si dotano di una governance assimilabile al clan o gruppo, più che alla gerarchia o al mercato.

Le risposte positive sul buon coordinamento e l'assenza di situazioni di disaccordo o conflitto di interessi [tab. 2] confermano i vantaggi di questo tipo di rete.

L'ipotesi che si è avanzata alla luce di questi dati è che la costanza nel tempo di una governance con le caratteristiche del gruppo o clan, sia anche collegata alla elevata incertezza determinata dal COVID. Il COVID potrebbe aver spinto un'alta percentuale delle reti a rinunciare a investire in soluzioni strutturali più formali, adatte a gestire esigenze di collaborazione più complesse, per evitare il rischio di un maggiore rigidità e di crescenti costi organizzativi.

A fronte di alcuni tratti più diffusi, i dati ci rimandano un'immagine delle scelte organizzative delle reti che tendono a differenziarsi per alcune soluzioni adottate. Infatti, alcune componenti del campione, per gestire esigenze di coordinamento più articolate e complesse, a differenza della maggioranza, adottano strumenti più formali e sofisticati, come ruoli congiunti o uffici ad hoc (per il marketing o la produzione) o il manager di rete. Inoltre, un quinto delle reti fa ricor-

so a nuovi strumenti di condivisione dati di tipo digitale, come piattaforme e sistemi di gestione integrata delle informazioni.

L'esigenza di coordinamento emerge anche in relazione alla codatorialità o distacco, i dati ci dicono che il 31% delle reti prevede Distacco/Codatorialità/Altri (es. Staff Leasing). Ma la gestione di questo tipo di rapporti di lavoro richiede una crescente formalizzazione per la quale le imprese si dovranno attrezzare in futuro, in seguito alle novità portate sia dal Decreto Rilancio (d.l. 19 maggio 2020, nr. 34), che favorisce l'occupazione in imprese in difficoltà a causa della pandemia, sia dal d.m. 29 ottobre 2021, nr. d.m. 205 del 29 ottobre 2021, che disciplina gli obblighi informativi delle aziende di rete con riguardo all'inizio, alla trasformazione, alla proroga e alla cessazione dei rapporti di lavoro in regime di codatorialità.

Una considerazione conclusiva va fatta sul dato generale di un coordinamento diffuso che tende a far leva su una governance di gruppo. Ne sono stati messi in evidenza i vantaggi: alta stabilità, bassi costi, flessibilità, bassi conflitti. Inoltre, i dati della survey indicano che i retisti dichiarano di avere prodotti e servizi simili, così come simile è la strategia di posizionamento e l'offerta di valore; al tempo stesso sono soddisfatti dello scambio reciproco di conoscenze complementari. Questa vicinanza e forte connessione presenta tuttavia anche dei rischi.

La ricerca sulle reti ha messo in guardia su una elevata *closure*, ossia stabilità e connettività della rete, perché ad essa è collegato il rischio di riprodurre, entro la rete, lo stesso tipo di informazioni e idee, impoverendo il patrimonio di conoscenza della rete e quindi la sua capacità di innovazione. Una recente ricerca di uno dei maggiori studiosi delle reti getta nuova luce su questo rischio. Sebbene la survey riguardi le reti a livello individuale (lo studio è su CEO e la loro rete relazionale), il dato può dare alcune indicazioni anche per reti come quelle analizzate nel capitolo, dove c'è una forte relazione personale alla base della collaborazione tra imprese. Nel suo studio, Burt dimostra che una rete relazionale con elevata *closure*, che favorisce la fiducia e la collaborazione, al tempo stesso erode la probabilità di collaborazione oltre i confini della rete stessa e riduce pertanto la probabilità di aprire la rete a nuove idee o collaborazioni fonti di innovazioni (Burt, Opper, Holm 2021), in altre parole la connessione della rete rinforza la rete stessa, al costo di chiuderne sempre di più i confini.

Un rischio a cui le reti dovranno porre attenzione, se vorranno in futuro per far leva sulla collaborazione per accrescere la propria capacità di innovazione.

Bibliografia

- Albers, S.; Wohlgezogen, F.; Zajac, E.J. (2016). «Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective». *Journal of Management*, 42(3), 582-614. <https://doi.org/10.1177/0149206313488209>.
- Burt, R.S.; Opper, S.; Holm, H.J. (2021). «Cooperation Beyond the Network». *Organization Science*, 33(2), 495-517. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1460>.
- Comacchio, A. (2019). «L'organizzazione e il coordinamento nei contratti di rete». Cabigiosu, A.; Moretti, A. (a cura di), *Osservatorio nazionale sulle reti d'impresa 2019*. Milano: Pearson Italia, 53-66.
- Dagnino, G.B.; Levanti, G.; Minà, A.; Picone, P.M. (2015). «Interorganizational Network and Innovation: A Bibliometric Study and Proposed Research Agenda». *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 354-77. <https://doi.org/10.1108/JBIM-02-2013-0032>.
- Grandori, A.; Soda, G. (1995). «Inter-Firm Networks: Antecedents, Mechanisms and Forms». *Organization Studies*, 16(2), 183-214. <https://doi.org/10.1177/017084069501600201>.
- Gulati, R.; Puranam, P.; Tushman, M. (2012). «Meta-Organization Design: Rethinking Design in Interorganizational and Community Contexts». *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-86. <https://doi.org/10.1002/smj.1975>.
- Lumineau, F.; Oliveira, N. (2018). «A Pluralistic Perspective to Overcome Major Blind Spots in Research on Interorganizational Relationships». *Academy of Management Annals*, 12(1), 440-65. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0033>.
- Ouchi, W.G. (1980). «Markets, Bureaucracies and Clans». *Administrative Science Quarterly*, 25, 129-41. <https://doi.org/10.2307/2392231>.
- Parmigiani, A.; Rivera-Santos, M. (2011). «Clearing a Path Through the Forest: A Meta-Review of Interorganizational Relationships». *Journal of Management*, 37(4), 1108-36. <https://doi.org/10.1177/0149206311407507>.
- Srikanth, K.; Puranam, P. (2014). «The Firm as a Coordination System: Evidence from Software Services Offshoring». *Organization Science*, 25(4), 1253-71.

